

Сучасні проблеми економіки і підприємництва. Випуск 17, 2016

**Заборовець О.П.**  
ст. викладач НТУУ «КПІ»

## **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті розглянуто досвід зарубіжних підприємств у використанні різних управлінських систем та моделей фінансового планування і прогнозування для прийняття фінансових та інвестиційних рішень та обрання оптимального варіанту розвитку підприємства.*

**Ключові слова:** фінансові ресурси, фінансове планування, бюджетування, контролінг, стратегічне планування, збалансована система показників.

**Постановка проблеми.** В умовах ринкової економіки кінцевим результатом діяльності суб'єктів господарювання є прибуток, збільшення якого можливо за умови оптимізації та вдосконалення фінансового планування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема фінансового планування започатковані працями зарубіжних дослідників Р.С. Каплана, Д.П. Нортон [1], Є. Брігхема [2], Е. Гринолла [3].

Серед сучасних дослідників питання підвищення ефективності фінансового планування підприємства слід відзначити роботи О.І. Андрусь [4], Р.А. Слав'юка [5], Г.О. Партій, А.Г. Загороднього [6], А.М. Ковальова [7] та інших.

**Мета статті** – дослідити досвід зарубіжних підприємств у використанні різноманітних управлінських систем та моделей фінансового планування і прогнозування для прийняття фінансових і інвестиційних рішень з метою адаптування та використання його в практичній діяльності вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Тема є актуальною на сучасному етапі розвитку економіки нашої країни з огляду на використання досвіду вдосконалення фінансового планування.

Зарубіжні підприємства здійснюють фінансове планування, як правило, в рамках різних управлінських систем: бюджетування, контролінг та збалансована система показників.

Бюджетування – це процес побудови і виконання бюджету підприємства на основі бюджетів окремих підрозділів. Принципи бюджетного планування діяльності структурних підрозділів і всього підприємства необхідно впроваджувати з метою суворої економії фінансових ресурсів, скорочення непродуктивних витрат, більшої гнучкості в управлінні і контролі за собівартістю продукції (для цілей податкового та фінансового планування) [3].

Перевагами впровадження принципів бюджетного планування є:

- помісячне планування бюджетів структурних підрозділів дасть більш точні показники розмірів і структури витрат, ніж система бухгалтерського обліку фінансової звітності, і, відповідно, більш точне планове значення розміру прибутку та податкового планування;

- в рамках затвердження місячних бюджетів структурним підрозділам надається більша самостійність у витрачанні економії по бюджету фонду оплати праці, що підвищить матеріальну зацікавленість працівників в успішному виконанні планових завдань;

- мінімізація кількості контрольних параметрів бюджетів дозволить скоротити непродуктивні витрати робочого часу працівників економічних служб підприємства;

- бюджетне планування дозволить здійснити режим суворої економії фінансових ресурсів підприємства.

З метою організації бюджетного планування діяльності структурних підрозділів підприємства доцільно створити наскрізну систему бюджетів на підприємстві, що складається з наступних функціональних бюджетів:

- фонду оплати праці;
- матеріальних витрат;
- споживання енергії;
- амортизації;
- інших витрат;
- погашення кредитів;
- податковий бюджет.

Така система бюджетів повністю охоплює всю базу фінансових розрахунків підприємства.

З бюджетом фонду оплати праці пов'язані платежі у позабюджетні фонди (пенсійний, соціального страхування, зайнятості) і частина податкових відрахувань.

Бюджети матеріальних витрат і споживання енергії відображають основну частину сторонніх платежів підприємства.

Бюджет амортизації в значній мірі визначає інвестиційну політику підприємства, крім того, амортизаційні відрахування можуть використовуватися в якості обігових коштів підприємства.

Бюджет інших витрат дозволить економити на найменш важливих фінансових витратах.

Бюджет погашення кредитів і позик дозволить здійснювати операції з погашення кредитів і позик в суворій відповідності з планом-графіком платежів.

Податковий бюджет включає в себе всі податки та обов'язкові платежі до державного бюджету і бюджетів інших рівнів, а також до позабюджетних фондів (пенсійний фонд, фонд соціального страхування, медичного страхування, зайнятості тощо). Цей бюджет планується тільки в цілому по підприємству.

При розробці бюджетів структурних підрозділів і служб підприємств необхідно, щоб кожен бюджет більш низького рівня був деталізацією бюджету вищого рівня, тобто бюджети виробництва конкретизують зведений (комплексний) бюджет.

З метою організації системи бюджетування на підприємстві виділяють чотири центри відповідальності (центри прийняття управлінських рішень):

- доходи – включає управління маркетингу та комерційне управління;

- видатки – включає управління виробництвом і управління технічного забезпечення та ремонту;

- прибуток – включає управління фінансами та економікою;

- інвестиції – включає управління технічним розвитком і управлінням по роботі з персоналом.

Складовими зведеного бюджету є:

- вихідні прогностичні дані;

- виробнича програма;

- баланс прибутку і збитків;

- баланс підприємства;

- звіт про рух грошових коштів.

Найголовніше в бюджетування – це координація всіх сторін діяльності підприємства.

*Контролінг* – це функціональна система планування, контролю, аналізу відхилень, координації, внутрішнього консалтингу та загального інформаційного забезпечення керівництва підприємством [5].

Головними особливостями фінансового планування в рамках концепції контролінгу є:

- постійна актуалізація планів в результаті своєчасної їх коригування на підставі аналізу відхилень, виявлених в ході контролю;

- інтеграція форм фінансового планування за допомогою чіткої цільової орієнтації системи взаємопов'язаних фінансових показників, що лежать в основі контролінгу;

- гнучкість і оперативність процесу планування, яка внаслідок взаємозв'язку планів через систему показників і розробки єдиного переліку внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на результат і ліквідність.

*Функції контролінгу:*

- формування інформаційних каналів та інформаційне забезпечення підприємства;

- координація планів і діяльності;

- стратегічне та оперативне планування;

- контроль, ревізія та внутрішній аудит;

- методологічне забезпечення та внутрішній консалтинг.

Головною метою оперативного фінансового контролінгу є організація системи управління для досягнення поточних (короткострокових) фінансових цілей підприємства.

Такі цілі конкретизуються в показниках виручки від реалізації, прибутку, постійних та змінних витрат, чистого грошового потоку, рентабельності капіталу тощо. Визначальним є те, що цільові показники оперативного контролінгу повинні корелювати з монетарними та немонетарними цілями стратегічного контролінгу.

Особлива увага в зарубіжних методиках фінансового планування приділяється його стратегічній формі. Збалансована Система Показників (ЗСП) є поширеним інструментом стратегічного управління в зарубіжній практиці. ЗСП виявляє ті фактори, які створюють передумови для досягнення довгострокових цілей, спрямованих на створення вартості та конкурентоспроможності компанії. Одним з основних переваг ЗСП є те, що вона виявляє можливості поліпшення фінансової діяльності за рахунок зростання доходів, а не простого зниження витрат і більш ефективною утилізацією активів.

Збалансована Система Показників (ЗСП) забезпечує інтеграцію фінансових та не фінансових індикаторів з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результуючими показниками та факторами, під впливом яких вони формуються. Такий підхід дозволяє здійснювати деталізований моніторинг діяльності підприємства в стратегічному напрямку, збільшувати оперативність та ефективність управлінських рішень, контролювати найбільш важливі фінансові та не фінансові показники діяльності (Key Performance Indicators) (KPI), які є цільовими для компанії, і ступінь досягнень яких визначає рух компанії згідно заданої стратегії. Значення KPI відображають як ефективність бізнесу в цілому, так і бізнес-процесів, що розглядаються окремо, структурних підрозділів і кадрових ресурсів [8].

В результаті, Збалансована Система Показників (ЗСП) представляє собою не тільки систему виміру ефективності діяльності підприємства в стратегічному розвитку, а також і повнофункціональну систему управління підприємством.

В Збалансованій Системі Показників (ЗСП) розрізняють показники, що вимірюють досягнення цілей (безпосередньо KPI), і показники, які відображають процеси, що забезпечують досягнення цих цілей (оперативні показники). Концепція Збалансованої Системи Показників (ЗСП) передбачає побудову такого роду багатопланових зв'язків між KPI та оперативними, фінансовими та не фінансовими показниками, стратегічним та операційним рівнями управління, минулими та майбутніми результатами, а також між внутрішніми та зовнішніми аспектами діяльності компанії. Згідно експертних оцінок кількість Ключових Показників Ефективності (KPI) не повинно перевищувати 15-20 на корпоративному рівні або рівні компанії [8].

Для прийняття фінансових та інвестиційних рішень зарубіжні вчені-економісти використовують різноманітні методи і моделі, що дозволяють тим або іншим способом обрати оптимальний варіант розвитку компанії.

Основними моделями фінансового планування і прогнозування є:

- 1) побудова плану на базі зміни обсягу продажів;
- 2) регресійне прогнозування;
- 3) імітаційне моделювання;
- 4) лінійне програмування;
- 5) планування опціонів.

Вихідними даними для практичного застосування цих моделей є внутрішня і зовнішня інформація, яка є у розпорядженні компанії. Результатом застосування моделей фінансового планування і прогнозування є варіанти прогнозу фінансових звітів: балансу активів і пасивів, звіту про прибутки і збитки та звіту про рух грошових коштів, а також прогнозні значення таких важливих показників, як курс акції (PPS), дивіденд на акцію (DPS) і прибуток на акцію (EPS). Привабливість будь-якої моделі залежить від правильності її формулювання і побудови [9].

Всі моделі виходять з передумови, що фінансові рішення є сьогодні стратегічними для будь-якого підприємства, тому фінансові плани не повинні підпорядковуватися операційним і виробничим планам і повинні розроблятися одночасно і узгоджено.

**Висновки.** Головною відмінністю фінансового планування зарубіжних компаній є: взаємозв'язок фінансового планування з іншими функціями управління і, насамперед, з контролем; постійна актуалізація планів в результаті своєчасного їх коригування на підставі аналізу відхилень, виявлених в ході контролю; спрямованість фінансового планування на знаходження оптимального співвідношення між прибутковістю і ризиком; облік в процесі планування чинників, що створюють передумови для досягнення фінансових показників діяльності (в рамках системи збалансованих показників); чітка цільова орієнтація планування та зосередженість на ключових показниках діяльності підприємства; гнучкість і оперативність фінансового планування, що досягаються засобами обліку впливу факторів зовнішнього середовища та застосування механізму моделювання.

Впровадження зарубіжного досвіду фінансового планування підприємства доцільно для підвищення обсягів виробництва та реалізації продукції, виручки від її реалізації та зростання прибутку підприємства.

#### Список використаних джерел

1. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 416с.
2. Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент / Полный курс в 2-х т. / Пер. с англ. под ред. В.В. Ковалева. СПб Экономическая школа, 1997 Т.1, – 497 с.
3. Гринолл Э. Финансы и финансовое планирование для руководителей среднего звена : Пер. с англ. – М.: Финпресс, 1998. – 96 с.
4. Андрусь О.І. Аналіз цілей, завдань, принципів та методів фінансового планування як інструменту управління результатами діяльності / Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка», № 4, 2014 / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2963>.

5. Слав'юк Р.А. Фінанси підприємств: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2002. – С. 157.
  6. Партий Г.О. Фінанси підприємства: навч.посіб. / Г. О. Партий, А. Г. Загородній. – Л.: ЛБІ НБУ, 2003. – 132 с.
  7. Ковалева А.М. Финансы фирмы: учебник / А.М. Ковалева, М.Г. Лапуста, Л.Г. Скамай. – М.: ИНФРАМ, 2000. – 336 с.
  8. KPI MONITOR – Автоматизация ключевых показателей эффективности (KPI) предприятия / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kpi-monitor.com.ua/solutions/balanced-scorecard>
  9. iTeam технология корпоративного управления. Как создается сбалансированная система показателей? / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://iteam-bsc.ru/how\\_do/](http://iteam-bsc.ru/how_do/)
- 

**Заборовец А.П.**

*ст. преподаватель НТУУ «КПИ»*

### **ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*В статье рассмотрен опыт зарубежных предприятий в использовании различных управленческих систем и моделей финансового планирования и прогнозирования для принятия финансовых и инвестиционных решений и избрание оптимального варианта развития предприятия.*

**Ключевые слова:** финансовое планирование, финансовые ресурсы, бюджетирование, контроллинг, стратегическое планирование, сбалансированная система показателей.

**Zaborovets O.P.**

*assistant professor NTUU «KPI»*

### **FOREIGN EXPERIENCE IMPROVING FINANCIAL PLANNING ENTERPRISE**

*The article deals with the experience of foreign companies to use different management systems and models of financial planning and forecasting for making financial and investment decisions and choosing the optimal variant of the enterprise.*

**Keywords:** financial planning, financial resources, budgeting, controlling, strategic planning, balanced scorecard.

---